

## **ANALISIS IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (Persero) JASA SERTIFIKASI**

### ***THE CLIMATE ANALYSIS ORGANIZATION, LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN. PLN (Persero) SERVICE CERTIFICATION***

Desty Hotifatruwosa<sup>1)</sup>; Erni Yuningsih<sup>2)</sup>

Program Management Studies Faculty of Economics, University of Djuanda Bogor

Email: <sup>1)</sup>[desty.hotifatruwosa@unida.co.id](mailto:desty.hotifatruwosa@unida.co.id) <sup>2)</sup>[erni.yuningsih@unida.ac.id](mailto:erni.yuningsih@unida.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The research objectives are: 1) knowing organizational climate, leadership and employee performance; 2) the effect of organizational climate and leadership partially on employee performance; 3) the effect of organizational climate and leadership simultaneously on organizational performance. The population in this study were all employees amounted to 75 people with a sampling method using Non-Profibility Sampling (random sampling). Data collection techniques with questionnaires, interviews and observations while data analysis techniques using multiple linear regression analysis, correlation analysis, coefficient of determination analysis and statistical test (F test and T test). Results of the research is that there is a strong relationship between organizational climate and leadership with employee performance. The coefficient of determination shows that the organizational climate and leadership contributed 62.6%, while 37.4% are influenced by other factors such as the system of compensation, organizational structure, job design and reward systems. Based on statistical test concluded that organizational climate and leadership simultaneously and partially real effect on employee performance.*

*Keywords: organizational climate, leadership, performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah : 1) mengetahui iklim organisasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai; 2) mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai; 3) mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 75 orang dengan metode penarikan sampel menggunakan *Non-Profibility Sampling* (penarikan sampel secara acak). Teknik pengumpulan data dengan kuesioner, wawancara dan observasi sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, analisis korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji statistik (uji F dan uji t). Hasil penelitian adalah bahwa terdapat hubungan yang kuat antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 62,6% sedangkan 37,4% dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan dan sistem penghargaan. Berdasarkan uji statistik disimpulkan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : iklim organisasi, kepemimpinan, kinerja

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset perusahaan. Keunikan SDM ini memiliki perasaan, pikiran, dan perilaku, sehingga jika dikelola dengan baik mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan secara aktif. Menurut Handoko (2000) perusahaan harus dapat menciptakan kondisi dan lingkungan yang memuaskan sehingga mampu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, efektif, dan memiliki semangat kerja tinggi namun tetap loyal pada perusahaan.

Iklim organisasi merupakan bagian penting dari organisasi. Kusdi (2011) mengungkapkan iklim organisasi terkait dengan persepsi dan sikap pegawai terhadap kondisi kerja pada umumnya, jika kondisi kerja baik dapat membuat pegawai merasa nyaman, sehingga dapat memberi efek terhadap peningkatan kinerja, memberikan motivasi kerja, sikap kerja yang baik, kepuasan kerja, dan meminimalkan tingkat stres pegawai.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang efektif akan menentukan kinerja perusahaan dengan maksimal, hal tersebut bergantung kepada landasan manajerial yang kokoh. Seperti yang diungkapkan oleh Umar (2005), pemimpin yang berkualitas merupakan aset yang berharga bagi perusahaan, karena tugas manajer (pemimpin) adalah mengontrol, dan mengembangkan faktor lingkungan internal baik organisasi maupun pegawai.

Kinerja merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas tinggi. Kinerja lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja yang berorientasi pada produksi barang atau jasa. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas

anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi.

PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan salah satu perusahaan yang melakukan pelayanan publik bagi masyarakat maupun industri, sebagai perusahaan penyedia listrik yang berperan penting untuk kehidupan masyarakat maupun perkembangan industri di Indonesia. Kualitas kinerja dari pegawai (SDM) pada PT. PLN (persero) sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan maupun citra PT. PLN (Persero).

Berdasarkan pengamatan berkaitan dengan kepemimpinan, beberapa departemen di instansi ini masih memiliki pemimpin yang bersifat subjektif. *Style of leadership* yang bermacam-macam dan pergantian jabatan pimpinan yang terlalu sering merupakan salah satu penyebab kinerja karyawan yang kurang optimal. Kurangnya pengawasan pimpinan terhadap bawahan juga menjadi salah satu masalah yang muncul. Hal tersebut dapat dilihat dari pegawai yang kurang disiplin dan sering melalaikan tugas dan pekerjaan. Kelalaian ini dapat terlihat dari pegawai yang sering kali tidak ada di tempat pada jam kerja.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Umam, (2010). Kinerja lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja yang berorientasi pada produksi barang atau jasa. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi 9,1 % kompetensi individu yang perlu ditingkatkan, karena kompetensi merupakan salah satu faktor

penting bagi keberlangsungan perusahaan. Seperti diungkapkan oleh Spencer dalam Moeheriono (2009) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari keefektifan kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan apa yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi dan kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka identifikasi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu: 1) Bagaimana iklim organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai? 2) Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai? dan 3) Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai?

## MATERI DAN METODE

Schein dalam Kusdi (2011) mengungkapkan iklim organisasi (*climate*) adalah suasana perasaan yang meliputi suatu kelompok berdasarkan penataan ruang fisik (*physical layout*) dan cara anggota organisasi memperlakukan satu sama lain dengan pelanggan atau orang luar

Salancik dan Pfeffer dalam Kusdi (2011) mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut. “...*Shared perceptions of what attitudes and needs are appropriate, the shared definitions of jobs and work environments, and the definitions of how people should related to the environment.*” Iklim organisasi adalah kesamaan persepsi para anggota suatu organisasi tentang sikap dan kebutuhan, definisi tentang tugas dan pekerjaan, serta hubungan manusia dengan lingkungan. Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008) mengungkapkan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat

organisasi. Litwin dan Stringer dalam Wirawan (2008) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Wirawan (2008) mendefinisikan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan “Iklim organisasi adalah suatu keadaan atau suasana pada suatu perusahaan atau organisasi yang dirasakan oleh anggota dari perusahaan atau organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja dari anggota organisasi atau perusahaan tersebut”.

## Karakteristik atau Dimensi Iklim Organisasi

Wirawan (2008) menguraikan karakteristik iklim organisasi: 1) Iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi; 2) Umumnya iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer; 3) Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi; 4) Iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi.

Altman dalam Wirawan (2008) memberi contoh mengenai dimensi iklim organisasi sebagai berikut: 1) Keadaan lingkungan fisik; 2) Keadaan lingkungan social ; 3) Pelaksanaan sistem manajemen; 4)

Produk; 5) Konsumen yang dilayani; 6) Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi; 7) Budaya organisasi. Stringer dalam Wirawan (2008) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Untuk mengukur iklim organisasi terdapat dimensi sebagai berikut: 1) Struktur; 2) Standar-standar; 3) Tanggung jawab; 4) Penghargaan; 5) Dukungan; 6) Komitmen

### **Kepemimpinan**

Stoner dalam Umar (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Umam (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Yuki (1994) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa bagi para pengikut (bawahan), pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas kerja untuk mencapai sasaran, motivasi untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dari orang-orang di dalam maupun luar organisasi. Timple dalam Umar (2005) mengungkapkan pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam Soekarso, et al (2010) menguraikan beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut; Ordway Tead (1935) mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa

tujuan yang mereka inginkan. 2) Harold Koontz dan Cyrill O'Donnell (1976) mendefinisikan kepemimpinan seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan. 3) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari berbagai pengertian kepemimpinan tersebut dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan atasan kepada bawahan untuk mengerjakan tugas-tugas semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dari atasan tersebut."

### **Faktor, Unsur, atau Dimensi Kepemimpinan**

Stoner dalam Djatmiko (2002) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebagai berikut: 1) Kepribadian, pengalaman, perilaku atasan; 2) Harapan dan perilaku atasan; 3) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan; 4) Kebutuhan tugas; 5) Iklim dan kebijakan organisasi; 6) Harapan dan perilaku rekan; Sedangkan Umam menguraikan unsur-unsur kepemimpinan sebagai berikut (2010); 1) Seseorang yang berfungsi memimpin; 2) Adanya orang lain yang dipimpin; 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah laku; 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis; 5) Berlangsung berupa proses di dalam institusi, organisasi, atau kelompok.

Kartono dalam Umam (2010) mengungkapkan unsur-unsur atau dimensi kepemimpinan sebagai berikut: 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain; 2) Mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain; 3) Upaya untuk mencapai tujuan.

## Kinerja

Kinerja dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang pegawai. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Simanjuntak (2005) mengungkapkan kinerja perusahaan adalah penjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja menurut Wirawan (2009) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dari beberapa definisi kinerja tersebut dapat diambil kesimpulan definisi kinerja sebagai berikut. Kinerja adalah pencapaian atau hasil kerja dari organisasi, tim, maupun individu yang berhubungan dengan tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

## Faktor – faktor Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor kinerja tersebut, menurut Wirawan (2009) terurai sebagai berikut: 1) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi; Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktifitas karyawan. Contoh faktor lingkungan: sistem kompensasi, iklim organisasi, sistem manajemen. 2) Faktor lingkungan eksternal organisasi; Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang

terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Contoh faktor lingkungan eksternal organisasi : krisis ekonomi, tingkat inflasi, budaya masyarakat. Simanjuntak (2005) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja digolongkan sebagai berikut :

### 1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut.

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja.
- b. Motivasi dan etos kerja

### 2. Dukungan Organisasi

Kinerja perorangan tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan sarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

### 3. Dukungan Manajemen

Kinerja juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, mengembangkan kompetensi pekerja, menumbuhkan motivasi dan memobilisasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Tugas manajer adalah mengontrol dan mengembangkan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor internal karyawan/pegawai. Oleh karenanya kepemimpinan merupakan faktor yang penting untuk mengembangkan lingkungan internal organisasi dan karyawan/pegawai. Mathis dan Jackson dalam Umam (2010) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: 1) Kemampuan; 2) Motivasi; 3) Dukungan yang diterima; 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; 5) Hubungan dengan organisasi. Gibson dalam Umam (2010) mengungkapkan ada 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: Faktor

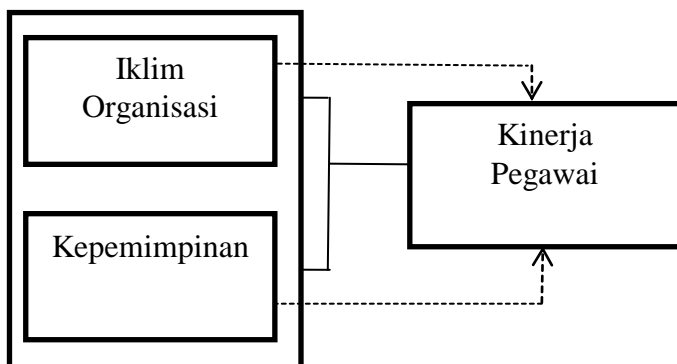
Individu : Kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang: 1) Faktor Psikologi : Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja: 2) Faktor Organisasi : Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

### Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai yang maksimal dipengaruhi faktor-faktor seperti yang diungkapkan beberapa ahli berikut ini:

- 1) Wirawan (2009) mengungkapkan kinerja merupakan hasil sinergi sejumlah faktor. Salah satunya adalah faktor-faktor lingkungan internal organisasi yang dapat mendukung peningkatan produktifitas pegawai. Yang termasuk faktor lingkungan internal organisasi adalah sistem kompensasi, iklim organisasi, dan sistem manajemen.
- 2) Gibson dalam Umam (2010) mengungkapkan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan pendapat tersebut iklim organisasi dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang akan membentuk dan mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu organisasi/perusahaan. Hal tersebut diuraikan dalam kerangka pemikiran seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

\_\_\_\_\_ = Secara Parsial

..... = Secara Simultan

### Hipotesis

Dari perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara simultan antara iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

### Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan. Sugiyono (2011). Ciri-ciri keilmuan tersebut berarti dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, cara yang dilakukan dapat diamati dan dilakukan orang lain, proses yang digunakan menggunakan langkah yang bersifat logis.

Desain penelitian yang digunakan untuk melakukan analisis terhadap item pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan desain kausal. Umar (2003) menguraikan desain kausal digunakan untuk mengukur hubungan-hubungan antara variabel dan menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berbentuk *deskriptif asosiatif*. Menurut Sugiyono (2011) yang mendefinisikan *deskriptif* yaitu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya satu variabel atau lebih. Sedangkan *asosiatif* adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat

menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

### Operasionalisasi Variabel

Dalam operasionalisasi variabel ini akan diuraikan dimensi dan indikator yang dimiliki oleh tiap variabel dijelaskan pada table berikut:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi
Iklim Organisasi	1. Keadaan lingkungan fisik tempat kerja.
	2. Keadaan Lingkungan social
	3. Pelaksanaan Sistem Manajemen
	4. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi
	5. Budaya Organisasi (Altman dalam Wirawan, 2008)
Kepemimpinan	1. Kemampuan mempengaruhi orang lain.
	2. Mengarahkan tingkah laku orang lain.
	3. Upaya untuk mencapai tujuan. (Kartono dalam Umam, 2010)
Kinerja Pegawai	1. Hasil Kerja
	2. Perilaku Kerja
	3. Sifat Pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan (Henderson dalam Wirawan, 2009)

### Metode Analisis Data

Data yang dientri akan di cek ulang kebenarannya dan kelengkapannya sebelum dilakukan analisis. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil analisis kemudian ditampilkan secara deskriptif baik kualitatif maupun kuantitatif dan dilengkapi dengan menggunakan tabel agar lebih komunikatif. Sedangkan untuk analisis data digunakan analisis statistik inferensial yaitu analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel (Y) secara simultan. Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh tunggal antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Analisis determinasi digunakan untuk melihat besarnya

kontribusi pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F (Singarimbun, 1995). Apabila nilai signifikansi F lebih kecil dari 5% atau  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka dinyatakan signifikan yang berarti secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen digunakan uji t (Singarimbun, 1995). Apabila nilai signifikansi lebih kecil t lebih kecil dari 5% atau  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka dinyatakan secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas menunjukkan sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan (item) yang berhubungan dengan variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hasil perhitungan dengan signifikansi diambil, kemudian dibandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel dengan alpha sebesar 0,05 maka diperoleh pernyataan yang berhubungan. Metode pengujian reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach*. Hasil uji validitas untuk variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap 25 variabel pertanyaan, terdapat 4 (empat) item yang tidak valid karena r-nya kurang dari 0,514 (r tabel) yaitu item hubungan atasan dan bawahan, komitmen, etos kerja, dan pelaksanaan kode etik oleh karenanya harus disisihkan dari analisis selanjutnya. Hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap 12 variabel pertanyaan, terdapat 1 (satu) item yang tidak valid karena r-nya kurang dari 0,514 (r tabel)

yaitu indikator adanya petunjuk dan prosedur kerja, oleh karenanya harus disisihkan dari analisis selanjutnya. Hasil uji validitas untuk variabel kinerja pegawai (Y) terhadap 18 variabel pertanyaan, terdapat 2 (dua) item yang tidak valid karena  $r$ -nya kurang dari 0,514 ( $r$  tabel) yaitu indikator ketepatan waktu melaksanakan tugas dan bersedia melakukan inovasi oleh karenanya harus disisihkan dari analisis selanjutnya. Hasil pengujian dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 ( $\alpha \geq 0,6$ ). Hasil perhitungan reliabilitas dinyatakan semua variabel dinyatakan reliabel karena lebih dari 0,6. Nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel iklim organisasi sebesar 0,860 ( $> 0,6$ ), maka pengukuran iklim organisasi adalah reliabel. Reliabilitas Kuesioner Variabel Kepemimpinan Nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,925 ( $> 0,6$ ), maka pengukuran variabel kepemimpinan adalah reliabel. Reliabilitas Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai. Nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,781 ( $> 0,6$ ), maka pengukuran variabel kinerja pegawai adalah reliabel.

### Karakteristik Responden

Pada penelitian angket sebanyak 75 sampel untuk mengetahui kondisi iklim organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan faktor demografis, responden dikelompokkan berdasarkan karakteristik sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin  
Mayoritas responden berjenis kelamin pria dengan jumlah sebanyak 66,67% dan responden wanita sebanyak 33,33%.
- 2) Karakteristik Responden berdasarkan Usia  
Usia pegawai yang menjadi responden di PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi mayoritas berusia pada range 21 – 30 tahun sebanyak 80%.
- 3) Karakteristik Responden berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi, sebagian besar responden memiliki status perkawinan belum menikah dengan jumlah sebesar 51,67%.

- 4) Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir  
Pendidikan terakhir pegawai PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi sebagian besar S1 sebanyak 56%.
- 5) Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja pada Perusahaan  
Lama bekerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi sebagian besar 1 s/d 5. tahun sebanyak 48%.

### Kondisi Iklim Organisasi

Hasil pengolahan data angket pertanyaan yang telah disebarkan kepada pegawai untuk variabel iklim organisasi (X1) tanggapan responden secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini :

**Tabel 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Iklim Organisasi**

Dimensi	Indikator yang diukur	Nilai	Kriteria
Keadaan lingkungan fisik	Ruang Kerja	3,00	Kurang baik
	Fasilitas Kerja	3,76	Baik
	Hubungan rekan sekerja	4,37	Sangat baik
	Kebersamaan sosial tempat kerja	4,00	Baik
Pelaksanaan sistem manajemen	Kerja sama dalam melaksanakan tugas	4,40	Sangat baik
	Penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi	3,92	Baik
	Visi, misi, dan strategi organisasi	4,28	Sangat baik
	Struktur dan birokrasi organisasi	3,83	Baik
Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi	Proses pengambilan keputusan	3,87	Baik
	Alokasi sumber daya	3,44	Baik
	Standar dan prosedur kerja	3,97	Baik
	Sistem imbalan	4,15	Baik
Budaya organisasi	Pengembangan karir	4,65	Sangat baik
	Manajemen konflik	4,15	Baik
	Kesehatan	4,31	Sangat baik
	Moral	4,51	Sangat baik
Budaya organisasi	Semangat kerja	3,64	Baik
	Pelaksanaan nilai-nilai	4,33	Sangat baik



Pelaksanaan norma	3,97	Baik
Kepercayaan dan filsafat	4,33	Sangat baik
Pelaksanaan seremoni	4,20	Baik
<b>Jumlah Rata-rata</b>	<b>4,05</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data Primer Diolah,

Rekapitulasi rata-rata Iklim organisasi adalah sebesar 4,05 atau berada pada range 3,40 – 4,20 dengan interpretasi baik. Pada variabel Iklim organisasi nilai terendah ditunjukkan oleh indikator ruang kerja sebesar 3,00 dengan interpretasi kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa ruang kerja yang disediakan oleh perusahaan untuk pegawai belum memadai untuk mendukung kinerja pegawai yang optimal. Sedangkan nilai tertinggi ditunjukkan pada indikator pengembangan karir sebesar 4,65 dengan interpretasi sangat baik. Hal ini menunjukkan jaminan pengembangan karir pegawai yang disediakan oleh perusahaan dinilai responden telah optimal untuk mendukung karir dan kinerja pegawai yang maksimal

### Kondisi Kepemimpinan

Hasil pengolahan data dari angket pertanyaan yang telah disebarkan kepada pegawai mengenai variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ), tanggapan responden dalam angket pertanyaan secara keseluruhan terhadap pemimpin / atasan masing-masing menurut pegawai Jasa Sertifikasi dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini :

**Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan**

Dimensi	Indikator yang diukur	Nilai	Kriteria
Kemampuan mempengaruhi orang lain	Memberikan Kewenangan/ Kekuasaan	4,41	Sangat baik
	Pendelegasian Jabatan	4,45	Sangat baik
	Pemberian Motivasi	4,45	Sangat baik
	Memberikan dukungan kepada bawahan	4,00	Baik

Upaya untuk mencapai tujuan	Memberikan tugas sesuai kemampuan	4,28	Sangat baik
	Mendorong karyawan berkeaktivitas	4,27	Sangat baik
	Komunikasi 2 arah	4,33	Sangat baik
	Standar kerja jelas	4,45	Sangat baik
	Memberi instruksi pekerjaan	4,15	Baik
	Memberi kesempatan membuat keputusan	4,35	Sangat baik
	Memberi solusi pada masalah	4,35	Sangat baik
	Jumlah rata-rata	4,32	Sangat baik

Sumber : Data Primer Diolah,

Rekapitulasi rata-rata untuk variabel Kepemimpinan adalah sebesar 4,32 atau berada pada range 4,20 – 5,00 dengan interpretasi sangat baik. Pada variabel kepemimpinan nilai terendah ditunjukkan oleh indikator memberikan dukungan kepada bawahan sebesar 4,00 termasuk interpretasi baik, namun belum mencapai kategori sangat baik yang merupakan standar perusahaan. Sedangkan nilai tertinggi ditunjukkan pada indikator pendelegasian jabatan, pemberian motivasi, dan kejelasan standar kerja sebesar 4,45 dengan interpretasi sangat baik. Hal ini menunjukkan pendelegasian jabatan, pemberian motivasi dan kejelasan standar kerja yang diberikan pimpinan/atasan kepada bawahnya masing-masing telah dinilai maksimal untuk mendukung kinerja pegawai dan perusahaan yang lebih baik.

### Kondisi Kinerja Pegawai

Hasil pengolahan data dari angket pertanyaan yang telah disebarkan pada pimpinan atau atasan langsung untuk variabel kinerja pegawai Berdasarkan hasil angket pertanyaan yang disebarkan kepada pimpinan atau atasan masing-masing tentang tanggapan responden terhadap kinerja pegawai, maka secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini

**Tabel 4. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai**

Dimensi	Indikator yang diukur	Nilai	Kriteria
Hasil kerja	Kuantitatif (Seberapa Banyak)	3,96	Baik
	Kualitatif (Seberapa Baik)	3,89	Baik
	Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas	4,04	Baik
	Efisiensi dalam Memanfaatkan Sumber Daya yang Telah Disediakan.	4,23	Sangat baik
Perilaku kerja	Efektivitas Dalam Melaksanakan Pekerjaan	4,35	Baik
	Berperilaku Sesuai Prosedur dan Kode Etik yang Berlaku	4,08	Baik
	Mentaati Peraturan	4,21	Sangat baik
	Disiplin dan Teliti Dalam Bekerja	3,95	Baik
Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan	Memiliki Kemampuan Dalam Memimpin Pemanfaatan Waktu Dengan Baik	3,93	Baik
	Memiliki Pengetahuan dan Keterampilan yang Baik	4,17	Baik
	Memiliki Kemampuan Beradaptasi (Adaptabilitas Tinggi)	4,87	Sangat baik
	Mampu Berinisiatif dan Berkreasi Dalam Melaksanakan Pekerjaan	3,99	Baik
	Sangat Kerja Tinggi	3,84	Baik
	Memiliki Kecerdasan Emosional	4,32	Sangat baik
	Memiliki	3,95	Baik
	Memiliki	4,37	Sangat

Kecerdasan Sosial	baik
Jumlah rata-rata	4,13 Baik

Rekapitulasi rata-rata untuk variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 4,13 atau berada pada range 3,40 – 4,20 dengan interpretasi baik. Pada variabel kinerja pegawai nilai terendah ditunjukkan oleh indikator mampu berinisiatif dan berkreasi dalam melaksanakan pekerjaan sebesar 3,84 dengan interpretasi baik. Hal ini berarti pegawai harus meningkatkan keberanian dan kemampuan untuk berinisiatif dan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan nilai tertinggi ditunjukkan pada indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik sebesar 4,87 dengan interpretasi sangat baik. Hal ini menunjukkan pegawai pada memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### **Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan secara Simultan dan Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan pengolahan data menggunakan *SPSS 14.00 For Windows* diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :  $Y = 17.795 + 0,290 X_1 + 0,486 X_2 + e$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan koefisien regresi ( $X_1$ ) positif. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, yaitu jika iklim organisasi semakin baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Koefisien regresi ( $X_2$ ) positif, artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya jika kepemimpinan semakin baik maka diduga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data menggunakan *SPSS 14.00 For Windows* diperoleh hasil koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,791 yang berarti memiliki hubungan yang kuat. Hal

ini menunjukkan pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi Iklim organisasi dan kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai.

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar persentase sumbangan pengaruh variabel iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.29. diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,626 (62,6%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 62,6%. Sedangkan 37,4% lainnya dipengaruhi faktor lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti sistem kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, maupun sistem penghargaan (*reward system*)

### Pengujian Hipotesis

#### Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{\text{tab}}$  sebesar 3,21 ditentukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ), menunjukkan bahwa nilai  $F_{\text{hit}}$  (60,247) >  $F_{\text{tab}}$  (3,21) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi iklim organisasi dan kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Uji F ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	1281.336	2	640.668	60.247
	Residual	765.651	72	10.634	
	Total	2046.987	74		

a Predictors: (Constant), Total Indikator Kepemimpinan, Total Indikator Iklim Organisasi

b Dependent Variable: Total Indikator Kinerja Pegawai

#### Uji t

Adapun uji t (secara parsial) terdapat pada table berikut ini:

**Tabel 6 Hasil Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	17.795	5.812		3.062
	Iklim Organisasi	.290	.101	.321	2.865
	Kepemimpinan	.486	.105	.518	4.624

a Dependent Variable: Total Indikator Kinerja Pegawai

#### a) Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui nilai  $t_{\text{hit}}$  sebesar 2,865 sesuai dengan Tabel 6 diperoleh nilai  $t_{\text{tab}}$  sebesar 2,021 ditentukan dengan menggunakan uji 2 pihak dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan derajat kebebasan (dk)  $n-k-1$  atau  $48-2-1 = 45$ . Oleh karena  $t_{\text{hit}}$  (2,865) >  $t_{\text{tab}}$  (2,021) maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, yang berarti iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi.

#### b) Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai  $t_{\text{hit}}$  sebesar 4,624  $t_{\text{tab}}$  sebesar 2,021 ditentukan dengan menggunakan uji 2 pihak dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ), dan derajat kebebasan (dk)  $n-k-1$  atau  $48-2-1 = 45$ . Oleh karena  $t_{\text{hit}}$  (4,624) >  $t_{\text{tab}}$  (2,021) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Jasa Sertifikasi.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

- a) Iklim organisasi memiliki nilai terendah dengan interpretasi kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa ruang kerja yang disediakan oleh perusahaan untuk pegawai belum memadai untuk mendukung kinerja pegawai yang optimal. Sedangkan nilai tertinggi pengembangan karir dengan interpretasi sangat baik. Hal ini menunjukkan jaminan pengembangan

karir pegawai yang disediakan oleh perusahaan dinilai responden telah optimal untuk mendukung karir dan kinerja pegawai yang maksimal. b) Kepemimpinan dengan interpretasi sangat baik. Nilai terendah ditunjukkan oleh indikator memberikan dukungan kepada bawahan. Sedangkan nilai tertinggi indikator pendelegasian jabatan, pemberian motivasi, dan kejelasan standar kerja dengan interpretasi sangat baik. Hal ini menunjukkan pendelegasian jabatan, pemberian motivasi dan kejelasan standar kerja yang diberikan pimpinan/atasan kepada bawahannya masing-masing telah dinilai maksimal untuk mendukung kinerja pegawai dan perusahaan yang lebih baik. c) Kinerja Pegawai dengan interpretasi baik. Kinerja pegawai nilai terendah ditunjukkan oleh indikator berinisiatif dan berkreasi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini berarti pegawai harus meningkatkan keberanian dan kemampuan untuk berinisiatif dan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan nilai tertinggi ditunjukkan pada indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik. Hal ini menunjukkan pegawai pada memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
3. Bahwa terdapat pengaruh secara parsial iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Adapun implikasi sebagai berikut: 1) Pada iklim organisasi, ruang kerja harus diperbaiki karena kondisi ruang kerja yang kecil dan tata letak antar meja kerja yang berimpitan dengan lemari akan menyulitkan ruang gerak pegawai; 2) Beberapa indikator seperti; fasilitas kerja, kebersamaan, penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi struktur dan birokrasi organisasi, proses pengambilan

keputusan, alokasi sumber daya, standar dan prosedur kerja, sistem imbalan, manajemen konflik, semangat kerja, pelaksanaan norma, pelaksanaan seremoni harus lebih ditingkatkan dan dikontrol pelaksanaannya oleh manajemen agar dapat mencapai standar perusahaan menjadi sangat baik. 3) Beberapa indikator seperti; memberikan dukungan kepada bawahan dan memberi instruksi pekerjaan merupakan indikator pada variabel kepemimpinan yang harus lebih ditingkatkan pelaksanaannya agar tercapai interpretasi sangat baik. 4) Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk dapat meneliti variabel lainnya yang tidak teliti, seperti sistem kompensasi dan sistem manajemen. Faktor organisasi seperti; struktur organisasi, desain pekerjaan, dan sistem penghargaan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada PT PLN (Persero) Jasa Sertifikasi, Jakarta. Yang telah memberikan ijin penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. **Prosedur Penelitian**, Edisi Revisi V. Rineka Cipta, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi kedua. BFPE, Yogyakarta.
- Oei, Istijanto. 2010. **Riset Sumber Daya Manusia**, Edisi keempat, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kusdi. 2011. **Budaya Organisasi**, Edisi 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Moeheriono. 2009. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Edisi 1, Ghalia. Indonesia.
- Noviana, Laila Yasroh (2004). **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor**, skripsi sarjana, Bogor: Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda.

- Sugara, Yopie, (2008), **Pengaruh Kepemimpinan Kepala UPTD terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pasar Kedung Gede Sub Dinas Pasar dan Kebersihan Kabupaten Bekasi**, skripsi sarjana, Bogor: Fakultas Ilmu Sosial, Ilmu Politik dan Ilmu Komunikasi Universitas Djuanda.
- Sugiyono. 2011. **Metode Penelitian Kombinasi**, Edisi 1, Alfabeta. Bandung.
- , 2003. **Statistika untuk Penelitian**, Edisi kelima, Alfabeta, Bandung.
- Umam, Khaerul. 2010. **Perilaku Organisasi**, Edisi I, CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Umar, Husein. 2003. **Metode Riset – Perilaku Organisasi**, Edisi Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- . 2005. **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**, Edisi Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Widagdo, (2006). **Analisis Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan Jawatan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Harapan Kita Jakarta**, tesis magister, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Wirawan. 2008. **Budaya dan Iklim Organisasi**, Edisi Kedua, Salemba Empat. Jakarta.
- . 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**, Edisi 1, Salemba Empat. Jakarta.